

ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบาง
ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้
บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

SOME COMPETENCY RELATED FACTORS
AFFECTING THE SUCCESS OF BALANCED
SCORECARD EMPLOYMENT AT THE
GOVERNMENT SAVING BANK

* วีระ แก้วอบเชย¹

พนิต กุลศิริ²

กาญจน์วี อนันต์อัครกุล³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยด้านขีดความสามารถของพนักงาน บางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน ตัวแปรอิสระที่ใช้ศึกษา คือ ลักษณะประชากรศาสตร์และขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งแบ่งเป็น ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความรู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ตัวแปรตามที่ใช้ศึกษา คือ ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

¹นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสิน จำนวน 474 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า :-

1. ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน มี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น (X_2) และด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (X_9) โดยปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 17.60

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.494 + 0.222 X_{10} + 0.177 X_2 + 0.134 X_9$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.226 X_{10} + 0.169 X_2 + 0.120 X_9$$

2. ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสิน มี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ (X_4) และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_3) โดยปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้บา

ลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 23.40

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสินในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.573 + 0.282 X_{10} + 0.177 X_4 + 0.116 X_3$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสินในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.322 X_{10} + 0.175 X_4 + 0.149 X_3$$

3. ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน มี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง (X_7) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (X_9) และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อ (X_4) โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 24.90

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.322 + 0.217 X_{10} + 0.125 X_7 + 0.138 X_9 + 0.129 X_4$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.246 X_{10} + 0.128 X_7 + 0.137 X_9 + 0.127 X_4$$

4. ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน มี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านความใฝ่รู้ (X_6) ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ (X_4) และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_3) โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 31.10

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในรูปแบบคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.150 + 0.271 X_{10} + 0.131 X_6 + 0.137 X_4 + 0.098 X_3$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.304 X_{10} + 0.144 X_6 + 0.172 X_4 + 0.124 X_3$$

ABSTRACT

The purposes of this research were to study some competency related factors affecting the success of balanced scorecard employment at the Government Saving Bank. Independent variables are demographic characteristics and competency factors, i.e., customer centric, philanthropy, IT literacy, integrity and accountability, result orientation, personal mastery, open mind and reflection, self destruction, creative thinking and teamworking. The dependent variable is the success of balanced scorecard employment in the

perspectives of financial performance, customer, internal process and learning and growth.

Samples were 474 employees of the Government Saving Bank. Questionnaires were used for data collection. Hypotheses were tested by methods of Stepwise Multiple Regression Analysis.

The results were as follows:-

1. There were significantly 3 factors affecting the success of balanced scorecard in financial perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level ranking from the most to the least factors; teamworking (X_{10}), philanthropy (X_2) and creative thinking (X_9). These 3 factors could predicted the success of balanced scorecard in financial perspective at the Government Saving Bank about percentage of 17.60

The significantly predicted equation of the success of balanced scorecard in financial perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level were as follows:

In term of row scores were:

$$\hat{Y} = 1.494 + 0.222 X_{10} + 0.177 X_2 + 0.134 X_9$$

In term of standard scores were:

$$Z = 0.226 X_{10} + 0.169 X_2 + 0.120 X_9$$

2. There were significantly 3 factors affecting the success of balanced scorecard in customer perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level ranking from the most to the least factors; teamworking (X_{10}), integrity and accountability (X_4) and IT literacy (X_3). These 3 factors could predicted the success of balanced scorecard in customer perspective at the Government Saving Bank about percentage of 23.40

The significantly predicted equation of the success of balanced scorecard in customer perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level were as follows:

In term of row scores were:

$$\hat{Y} = 1.573 + 0.282 X_{10} + 0.177 X_4 + 0.116 X_3$$

In term of standard scores were:

$$Z = 0.322 X_{10} + 0.175 X_4 + 0.149 X_3$$

3. There were significantly 4 factors affecting the success of balanced scorecard in internal process perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level ranking from the most to the least factors; teamworking (X_{10}), open mind and reflection (X_7), creative thinking (X_9) and integrity and accountability (X_4). These 4 factors could predicted the success of balanced scorecard in internal process perspective at the Government Saving Bank about percentage of 24.90

The significantly predicted equation of the success of balanced scorecard in internal process perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level were as follows:

In term of row scores were:

$$\hat{Y} = 1.322 + 0.217 X_{10} + 0.125 X_7 + 0.138 X_9 + 0.129 X_4$$

In term of standard scores were:

$$Z = 0.246 X_{10} + 0.128 X_7 + 0.137 X_9 + 0.127 X_4$$

4. There were significantly 4 factors affecting the success of balanced scorecard in learning and growth perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level ranking from the most to the least factors; teamworking (X_{10}), personal mastery (X_6), integrity and accountability (X_4) and IT literacy (X_3). These 4 factors could predicted the success of balanced scorecard in

internal process perspective at the Government Saving Bank about percentage of 31.10

The significantly predicted equation of the success of balanced scorecard in learning and growth perspective at the Government Saving Bank, at 0.05 level were as follows:

In term of row scores were:

$$\hat{Y} = 1.150 + 0.271 X_{10} + 0.131 X_6 + 0.137 X_4 + 0.098 X_3$$

In term of standard scores were:

$$Z = 0.304 X_{10} + 0.144 X_6 + 0.172 X_4 + 0.124 X_3$$

ความเป็นมาของงานวิจัย

ในภาวะการณปัจจุบันเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจได้เกิดขึ้นอย่างมากมาย ไม่ขาดสาย ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกที ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจต่างๆ ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่เสมอ เพื่อสามารถพาตนเองให้รอดพ้นจากกระแสอันเชี่ยวกรากของการแข่งขันและท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าวนี้สิ่งที่ทุกองค์กรถามหาหันมากันมากที่สุดนั่นก็คือเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

การบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้เกิด “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” ในระดับสูง อีกทั้งยังต้องสามารถมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้อง มีความรู้ความเข้าใจในข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม (Robbin; & Coulter. 1999: 11-12) และรู้จักใช้เครื่องมือทางด้านบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เข้าช่วยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการบริหารจัดการขีดความสามารถในงาน (Competency – based management) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและ บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced

scorecard) เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผล ตลอดจนช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงขีดความสามารถของพนักงานในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านของบาลานซ์สกอร์การ์ด รวมถึงพัฒนาระบบการควบคุมในส่วน of ดัชนีวัดผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับสำนักกลยุทธ์และแผนงานของธนาคารออมสินเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เชื่อมโยงกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบรับ ยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ. 2552 ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีขีดความสามารถที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมของธนาคารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มาตรฐานตามภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงขีดความสามารถของพนักงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

2. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม อ้างอิงจากแนวคิดและทฤษฎีของ David C. McClelland และขีดความสามารถของพนักงานตามที่ธนาคารออมสินกำหนด

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการ

ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและ ด้านการเรียนรู้และเติบโต อ้างอิงจากแนวคิดและทฤษฎีของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton และดัชนีวัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านของบาลานซ์สกอร์การ์ดที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน

สมมติฐานในการวิจัย

1. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

2. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็น

ทีมของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสิน

3. ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความ ต้องการของลูกค้า ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับ ฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมี ความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็น ทีมของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

4. ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความ ต้องการของลูกค้า ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับ ฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมี ความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็น ทีมของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานธนาคาร ออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 จำนวน 7,156 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคลากรเดือน มิถุนายน 2550 ทั้งนี้รวมถึงพนักงานที่อยู่ในระหว่างการทดลอง ปฏิบัติงาน แต่ไม่รวมลูกจ้างชั่วคราวของธนาคาร) โดยการวิจัย ครั้งนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดขนาด กลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1967: 886-887) โดยจำแนกตามระดับความคลาดเคลื่อนในการ ประมาณค่าที่ระดับความเชื่อมั่นในการเลือกขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง 95% โดยยอมให้เกิดความผิดพลาดได้ไม่เกิน 5% จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 379 คน จากจำนวน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 7,156 คน และ ผู้วิจัยได้เพิ่ม จำนวนตัวอย่างอีก 25% เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ตัวแทนของประชากรมากขึ้น โดยจำนวนที่เพิ่มขึ้นเท่ากับ 95 คน ซึ่งรวมได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน จากจำนวน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 7,156 คน โดยขนาดกลุ่ม ตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ แบบกำหนด สัดส่วน และ ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความ สะดวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามวัด ความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินและความสำเร็จใน การใช้ บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน แบบมาตราส่วน ประมาณค่าคำตอบเป็นตัวเลข โดยผ่านทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสิน สาขาสำโรง และ พนักงานธนาคารออมสิน สาขาบางนา สังกัดฝ่ายกิจการนคร หลวง 2 จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อถือ โดยผล ของค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้อยู่ในระดับเชื่อถือได้ และสถิติที่ ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ แบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยทางด้านชีตความสามารถของพนักงานที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอ์การ์ดด้าน การเงินของธนาคารออมสิน มี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจาก ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ชีต ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น (X_2) และด้านการมีความคิด สร้างสรรค์ (X_9) โดยปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกัน อธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์ การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 17.60

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์ สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์ สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.494 + 0.222 X_{10} + 0.177 X_2 + 0.134 X_9$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.226 X_{10} + 0.169 X_2 + 0.120 X_9$$

2. ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสิน มี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ (X_4) และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_3) โดยปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 23.40

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสินในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.573 + 0.282 X_{10} + 0.177 X_4 + 0.116 X_3$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคาร ออมสินในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.322 X_{10} + 0.175 X_4 + 0.149 X_3$$

3. ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน มี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง (X_7) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ (X_9) และด้านความมีคุณธรรมและ

รับผิดชอบ (X_4) โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 24.90

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.322 + 0.217 X_{10} + 0.125 X_7 + 0.138 X_9 + 0.129 X_4$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.246 X_{10} + 0.128 X_7 + 0.137 X_9 + 0.127 X_4$$

4. ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน มี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (X_{10}) ด้านความใฝ่รู้ (X_6) ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ (X_4) และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_3) โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินได้ ร้อยละ 31.10

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน มีดังนี้

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในรูปคะแนนดิบ ได้แก่

$$\hat{Y} = 1.150 + 0.271 X_{10} + 0.131 X_6 + 0.137 X_4 + 0.098 X_3$$

สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์
สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในรูป
คะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Z = 0.304 X_{10} + 0.144 X_6 + 0.172 X_4 + 0.124 X_3$$

อภิปรายผลการวิจัย

1. ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โบยาตซีส (Boyatzis. 1982: 52) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่นเดียวกับ แนวคิดของ ฮาเมล และ พรฮาลาด (Hamel; & Prahalad 1990: 122-128) ได้กล่าวว่าชีตความสามารถหลักเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮย์ส (Hayes. 1979: 2-3) ได้กล่าวว่า หากบุคคลนำเอาชีตความสามารถไปใช้ในการทำงานจะทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่าและสมบูรณ์กว่า เช่นเดียวกับ แนวคิดของ นอร์ดฮอก (Nordhaug. 1993: 49) ได้กล่าวว่าในเรื่องของชีตความสามารถเป็นสิ่งที่ประกอบกันขึ้นมาจากความรู้ ทักษะและความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจ รับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บ

ลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 9-13) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปและเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล กับความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติที่ได้ผลสูงสุด เช่นเดียวกับ แนวคิดของ มิทรานี ดาลซีลและฟิตท์ (Mitrani; Dalziel; & Fitt. 1992: 11) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

4. ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคาร ออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แรลลินและคูเลจ (Raelin; & Cooledge 1995: 24-33) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถคือการระบุและการพัฒนาชีตความสามารถหรือคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นพฤติกรรมของคนที่สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ ซึ่งชีตความสามารถเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ดีเกินความคาดหมาย เช่นเดียวกับ แนวคิดของ ไรลัทและโลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995: 59) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้ และ แนวคิดของ กรีน (Green. 1999: 4) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นสิ่งที่บุคคลนำมาใช้แตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนทำงานโดยชีตความสามารถของบุคคลนี้จะช่วยลดความ

คลุมเครือ (Ambiguity) และช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของบุคคลได้ อันจะส่งผลสนับสนุนให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ **ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย**

1. ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ. 2552 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงานอย่างเร่งด่วน

2. ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ. 2552 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพนักงานอย่างเร่งด่วน

3. ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ.2552 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิด

สร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานอย่างเร่งด่วน

4. ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด ด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ.2552 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านการเรียนรู้และเติบโต ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพนักงานอย่างเร่งด่วน

5. ชี้ความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานธนาคารออมสินเป็นชี้ความสามารถที่อยู่บนสมการเชิงเส้นตรงทั้งสี่สมการของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสินโดยมีค่าน้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินใช้สมการเชิงเส้นตรงทั้งสี่สมการเป็นข้อมูลเพื่อคำนวณระดับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านต่างๆ ตามที่ต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อก่อให้เกิดความคุ้มค่าภายใต้งบประมาณการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีอยู่อย่างจำกัด

6. ชี้ความสามารถด้านความใส่ใจในความ ต้องการของลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จและด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอของพนักงานธนาคารออมสินเป็นชี้ความสามารถที่ไม่ได้อยู่บนสมการเชิงเส้นตรงทั้งสี่สมการของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะมีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนของคำถามที่ใช้วัดระดับชี้ความสามารถ โดยผู้วิจัยมีความ

เชื่อมั่นว่าขีดความสามารถดังกล่าวยังคงมีความสำคัญต่อผลสำเร็จในการดำเนินงานของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะเพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินคงงบประมาณเดิมในการฝึกอบรมขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จและด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเอาไว้ในปีต่อไป

7. ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคาร ออมสินส่งผลต่อผลสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดในทุกๆ ด้านของธนาคารออมสินมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินนำข้อมูลของขีดความสามารถดังกล่าวไปต่อยอดงานวิจัย โดยการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพนักงาน (Discriminant Analysis) และใช้ระดับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมเป็น

เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม เพื่อให้ได้สมการในการจำแนกกลุ่มพนักงานและนำเสนอผลการดังกล่าวไปพยากรณ์พนักงานคนใหม่ว่าควรจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาระดับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อันจะเป็นประโยชน์ในการหาผู้ที่สมควรต้องเข้าการพัฒนาและฝึกอบรม และนำไปสู่ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของแพร์รี (Parry. 1996: 48) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับและปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าได้ และ แนวคิดของ โอ ฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4-5) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา



บรรณานุกรม

- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Green, Paul C. (1999). *Building Robust Competencies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, Gary.; & Prahalad, C. K. (1994, July-August). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 122-128.
- Hayes, J. L. (1979). A New Look at Managerial Competence: The AMA Model of Worthy Performance. *Management Review*. 68(11): 2-3.
- Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (1992, January-February). The Balanced scorecard : Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. (70): 71-79.
- Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 76-77.
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 28(1): 1-14.
- Mitrani, A.; Dalziel, M.; & Fitt, D. (1992). Competency Based Human Resource
- Nordhaug, Odd. (1993). *Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning*. New York: Oxford University Press.
- O'Hagan, K. (1996). Competence in Social Work Practice : A Practice Guide for Professionals. London: Jessica Kingley.
- Parry, B. S. (1996). The Quest for Competencies: Training. 7(33): 48-56.
- Raelin, Joseph A.; & Cooledge, A. Sims. (1995). From Generic to Organic Competencies. *Human Resource Planning*. 18(3): 24-33.
- Robbins, Stephen P.; & Coulter, Mary. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rylatt, A.; & Lohan K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Spencer, L. M.; & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistic: An Introductory analysis*. 2nd ed. New York: Harpar and Row.